心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 8, 1501–1510
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.001501

工作重塑干预：对员工工作自主性的培养

徐长江 陈 实
(浙江师范大学心理学系, 金华 321004)

摘 要 工作重塑理论强调员工自发主动、自下而上地对自己的工作进行重新塑造，而如何对员工的工作重塑进行干预成为了当前学术界的热点。目前的干预研究中，干预内容主要包括激发员工的重塑动机、帮助员工形成良好的重塑认知与培养员工的重塑行为三个方面。它们彼此紧密联系，研究者可以选择对某一方面进行干预或对全部的三个方面进行干预。工作重塑的干预一般可以采用理论学习、计划制定与独立工作、反馈讨论这一操作流程来加以实施。未来的研究需要继续探讨工作重塑的概念、结构与相应测量工具，为干预研究提供支撑，同时丰富干预研究的种类，完善干预研究的技术，并尝试运用现代科技资源，推动干预研究的现代化。

关键词 工作设计；工作重塑；干预
分类号 B849:C93

1 引言

自 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)正式提出工作重塑(job crafting)的概念以后，这一工作设计的新视角就受到了广大学者的关注。相较以往的由管理者或经理进行的自上而下的工作设计，工作重塑更加强调员工自发、主动地对自己的工作进行重新塑造，即进行自下而上的工作设计。这种工作设计的新变革是时代发展的要求与产物。当前组织变革的速度非常快，即使是富有经验的职业经理人也难以通过一种或几种工作设计及时、全面地照顾到每名员工的利益。长此以往，企业将会面临员工压力过大、身心受损、工作效率下降等一系列问题。在这种情况下，如果员工能够根据自己的特点，自发地对所处的情境做出调整，将会帮助组织快速适应与应对飞速发展的现实(Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2016)。不仅如此，研究还发现，工作重塑对员工自身同样会产生积极的影响，如帮助员工找寻工作意义(Ghitulescu, 2007; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013)、促进员工的工作投入(Bakker, Tims, & Derks, 2012; Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2016)、提升个人–工作匹配(Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; Tims, Derks, & Bakker, 2016)、拥有更好的工作表现(Weseler & Niessen, 2016)、提高员工的满意度(Slemp, Kern, & Vella-Brodrick, 2015)等。可见，作为一个新型理论，工作重塑富有极强的生命力与远大的前景。

然而，我们必须注意到，尽管工作重塑的概念已经提出了10余年，但是有关工作重塑干预的研究却不多。这是因为，相较于以往“自上而下”的工作干预，“自下而上”的干预必须要立足于员工的个人需求(Demerouti, 2014)，但不同的员工的工作需求有所不同，研究者或是管理者很难针对每名员工的实际特点对其进行个性化的干预。这就为工作重塑干预提出了巨大的挑战。事实上，在实际的企业管理之中，员工许多的工作重塑行为甚至并没有被管理者所注意(赵小云，郭成，2014)。随着研究的深入，研究者逐渐发现，尽管我们无法照顾到每名员工的工作需求，但是通过对员工动机、行为等因素的干预仍能有效地促进员工的工作重塑行为。这些工作重塑干预研究的出现，不仅扩大了工作重塑的研究领域，更证明了工作重塑行为可以通过有效的方式加以促进，从而在工作重塑理论与企业管理实践之间建立起

收稿日期：2017-03-08
通信作者：徐长江, E-mail: xucj@zjnu.cn

了强有力的纽带，也为实际工作中管理者培养员工工作重塑行为提供了参考案例。目前来说，国外的干预研究已有了一定的成果，但国内尚无相关研究。因此，本文旨在对国外工作重塑干预研究进行综述与分析，为国内研究者提供参考，并对后续研究进行展望。

2 工作重塑干预的理论基础

工作重塑的干预是建立在工作重塑理论的基础之上的。目前，人们对于工作重塑主要从三个方面来加以理解：界限转变观、要求–资源模型观和调节定向观。

2.1 界限转变观

2001 年，Wrzesniewski 和 Dutton 在整合前人研究的基础上正式提出了工作重塑这一概念，并将其定义为：“个体在工作中，面对任务与人际关系的界限时所做出的一种生理与认知方面的改变”。他们认为工作重塑包含三个维度：认知界限改变、人际关系界限改变与任务界限改变。其中，改变认知界限探讨的是个体转变对工作的看法，如对工作意义的认知等；改变人际关系界限意味着改变工作中人际交往的质量与数量，如在工作中选择与哪些人交往及交往的频率；改变任务界限主要指改变工作活动的数量、形式与范围等，如变换工作时间、转变工作方式。

2.2 工作要求–资源观

在 Wrzesniewsk 和 Dutton 之后，Tims 和 Bakker (2010)又依据工作要求–资源模型(job demands–resources model, JD-R model)重新构造了工作重塑的概念。她们认为工作重塑是指员工依据自己的能力与需求，为平衡工作要求与工作资源所做出的改变。Tims 与 Bakker 将工作重塑具体分为三个维度：(1)增加工作资源，如发展工作技能、寻求同事支持等。为便于测量，Tims, Bakker 和 Derk (2012)又将增加工作资源细分为增加结构性资源与增加社会性资源。结构性资源主要包括多样化资源、发展的机会以及工作自主性；社会性资源则主要包括社会支持，上司的指导与反馈。(2)寻求挑战性工作要求，如主动承担新的具有挑战性的任务，在工作时间保持忙碌等。(3)减少阻碍性工作要求，如减少工作时间，逃避不想面对的客户等。

2.3 调节定向观

有研究表明，尽管增加工作资源、增加挑战性工作要求和减少阻碍性工作要求同属于工作要求–资源模型，但减少阻碍性工作要求和其它维度之间存在着较大的异质性(Lichtenthaler & Fischbach, 2016a; Petrou & Demerouti, 2015)。Lichtenthaler 和 Fischbach (2016b)认为：通过调节定向理论(regulatory focus theory)对员工的心理倾向和需求加以区分，就可以很好地解决各维度间的异质性问题。调节定向理论由 Higgins 在 1997 年提出，该理论认为个体在实现目标的自我调节过程中会表现出特定的方向或倾向，即调节定向(Higgins, 1997; 姚琦，乐国安, 2009)。人的基本调节定向可以分为两类：促进定向(promotion focus)与预防定向(prevention focus)。促进定向反映人们的成长、进步与发展需要，指向理想自我(ideal self)，员工在工作中更关注积极结果并体验到更多的正面情绪。预防定向反映人们的安全需要，指向应该自我(ought self)，员工在工作中更加关注消极结果并体验到更多的负面情绪。因此，Lichtenthaler 和 Fischbach (2016b)提出员工在寻求接近积极的工作特点与工作结果(增加工作资源、寻求挑战性工作要求)时处于促进定向，员工在寻求躲避消极的工作特点与工作结果(减少阻碍性工作要求)时处于预防定向。除了对资源–要求模型观进行了一定程度的修正外，他们还认为 Wrzesniewski 和 Dutton 提出的认知转变至关重要，不应该被放弃，因此将认知的改变也融合到了自己的理论中，详见图 1[2]。

2.4 三种理论的关系

界限转变观和工作要求–资源观目前得到了学术界最多的认同。尽管两者的内容有许多重合之处，但仍存在着一些差异。首先，二者的出发点不同。界限转变观从个体的工作角色出发，是一种对原有工作任务边界的扩大或缩小，如在 Wrzesniewski 和 Dutton 的文章中多次出现了“boundary”一词，其实质是对个体自发地对自己的工作领域或职责进行延展或紧缩。而工作要求–资源观则是从工作资源的角度出发，它更像是一种员工在工作中为了应对个人–环境的不匹配而

[2] 在其理论中，Lichtenthaler 和 Fischbach (2016b)并未将认知因素作为一个实际的维度展现出来，但他们指出，工作重塑过程中不可见的认知因素常伴随着可见的行为因素，并为之提供补充作用，如改变员工的工作意义。为突出这一特点，本文将认知因素也作为一个维度画在图中。

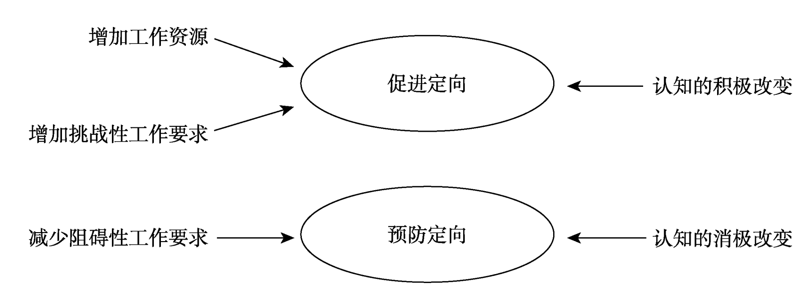


图 1 工作重塑的调节定向观

采取的应对策略，相对来说更加随意(Bruning & Campion, 2017)。其次，二者所期望达成的主要目标略有差异。界限转变观较为重视认知因素，希望员工通过工作重塑来转变自己对工作与组织的看法，即提升员工的工作意义感与组织认同感(Wrzesniewsk & Dutton, 2001)。工作要求−资源观则认为认知因素难以操作与测量，希望员工通过工作重塑来实现的是一种个人与环境的平衡，从而增强员工的工作投入和幸福感(Tims & Bakker, 2010)。最后，二者对工作投入的解释力存在着一定的差异。由于概念与结构的不同，二者所能解释的侧重点也有所不同。国内学者对两种理论对工作投入的解释力进行比较时发现，工作要求−资源观的解释力高于界限转变观，但差异较小(尹奎，孙健敏，徐贯英, 2016)。而这可能是由于二者的解释侧重不同，界限转变观能解释一部分认知方面的差异，工作要求−资源观则能很好地解释降低工作要求的部分。

调节定向观主要基于工作要求−资源观。相比于工作要求−资源观，调节定向观主要有两个突出的特点：第一，调节定向观很好地将认知因素融入到理论中。工作要求−资源观认为认知因素难以测量，因此舍弃了认知因素。而调节定向观认为认知因素实际上起着一种补充和伴随的作用，这种不可见的因素能够与可见的因素共同发生作用，这种作用可以体现在员工对工作意义的感知上。第二，调节定向观对原有理论中的问题进行了修补。原有的工作要求−资源观中，增加工作资源、增加挑战性工作要求和减少阻碍性工作间存在着很大的异质性，从而导致许多研究结果与理论不符(Lichtenthaler & Fischbach, 2016a)，而调节定向观通过引入个体的调节定向因素，对这种异质性进行了很好的分离，从而使得工作重塑理论更加的完备。总的来说，调节定向观兼具了前两种观点的优点，更将动机变量引入工作重塑概念，对个体不同需求情境下的认知与行为做了区分，是到目前为止最为全面、实际应用价值较高的理论模型，应当受到研究者们的重视。

2.5 工作重塑理论对干预研究的启示

现有的干预方案中，多数都以界限转变观或工作要求−资源观为理论基础(Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami, 2016; van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015)，而调节定向观由于提出的时间较晚，目前还没有检索到以其为理论基础的干预方案。但从干预研究的发展历程来看，近期的干预方案已经转变了原有的单一理论基础的模式，开始向着多理论融合的趋势发展，如我们下文列举的例子中，尽管 van Wingerden, Bakker 和 Derks (2017a)指出自己的干预方案以工作要求−资源观为基础，但实际上在该方案的最开始，van Wingerden 等就明确表明自己的干预方案融合了依据界限转变观所构建的密歇根工作重塑训练(密歇根工作重塑训练详见: www.jobcrafting.org)，并在整体的干预方案中也多次提到了认知因素的相关内容。这也验证了我们之前认为调节定向观更富实用价值的判断。

此外，研究者们将越来越多的个体变量(特别是动机，如前文提到的焦点定向观)纳入进来，对理论进行了丰富。我们认为，这是由工作重塑的本质所决定的。与以往的工作设计不同，工作重塑的根本目标在于提升员工个人的幸福感与心理健康水平，而非组织的成长与盈利。因此，它的落脚点始终是人。个体所进行的一切改变，寻找资源也好、躲避阻碍性压力也好，都是为了实现员工的个体目标而服务的。相应地，研究者和管理者在进行干预的时候，也需要注意把员工放在中心位置，综合考虑员工因素、组织因素与两者的交互，以期获得最佳的干预效果。

3 工作重塑干预的内容

如前所言，目前有关工作重塑的干预研究成果相对不足，但仍有一些研究者进行了开创性的工作，如 Berg, Dutton, Wrzesniewski 和 Baker (2008)设计的工作重塑训练(job crafting exercise)、van den Heuvel 等(2015)设计的训练程序以及 Kehr, Bauer, Jenny 和 Güntert (2014)构建的工作重塑信息系统(Job Crafting Information System, JCIS)等。通过对这些研究的分析与提炼，我们认为，目前国外工作重塑的干预研究主要包括激发员工的工作重塑动机、帮助员工形成良好的重塑认知以及培养员工的重塑行为三个方面的内容。

3.1 激发员工的工作重塑动机

需求与动机是个体行为的重要预测变量，不同的需求与动机往往促使个体产生不同的行为。员工的工作重塑行为同样会受到需求与动机的影响，如 Niessen, Weseler 和 Kostova (2016)的研究证明了个体的控制需求、交往需求、获得积极自我形象的需求均会对工作重塑行为有显著的正向影响; Petrou 和 Demerouti (2015)的研究发现基于成长需求的促进定向与增加工作资源、增加挑战性工作要求存在着显著的正向关系，基于安全需要的预防定向则与减少阻碍性工作要求有着显著的正向关系。因此我们认为，通过激发员工的动机来增加和维持员工的工作重塑行为应该会成为今后研究者们关注的一个焦点问题。

通常，对员工重塑意识唤醒的过程中就常常伴随着对重塑动机的激发。也就是说，当员工意识到自己有机会对工作进行重塑时，他/她们的重塑动机往往会随之激发。从工作重塑理论中我们可以发现，工作重塑涵盖了工作的方方面面，实际上也并不存在太高的门槛，即使员工仅仅是在工作的某一方面做出了很小的改变，如学习了一项新的技术或者是就某件事与同事进行了沟通，我们都认为这是员工在重塑自己的工作。问题在于，尽管研究者会判断这些细小的行为可以归为工作重塑的范畴，但是员工本身却并没有这种意识，这就使得他/她们很难去有意识、自发地产生工作重塑的动机，并且持续地维持这类行为。而 Lyons (2008)发现，被试是否意识到自己能够进行工作重塑、是否在塑造之前就做好了充足的准备会对工作重塑的成功产生重要的影响。Berg, Dutton 和 Wrzesniewski (2013)则提出建立工作重塑的心态是进行工作重塑的前提，个体需要拥有尝试转变的兴趣并对结果抱有积极的预期。可见通过激发员工的重塑意识，进而使其产生对工作进行重塑的动机，这对于工作重塑干预至关重要。

在众多研究中，有两种动机干预手段值得注意：基于网络的订制反馈(web - based tailored feedback)与工作重塑信息系统(Job Crafting Information System, JCIS)。基于网络的订制反馈是指组织通过网络发放相关的问卷(如工作资源-要求问卷)，然后根据员工的回答进行有针对性的反馈，从而为员工订制专属于他们的工作重塑设计(Tims & Bakker, 2010)。这种订制反馈包含较少的冗余信息，便于阅读、记忆和应用，因此不仅干预效率更高，效果的延续性也更强(Noar, Benac, & Harris, 2007; Vandelanotte, de Bourdeaudhuij, & Brug, 2007)。可见，通过持续、及时以及有针对性的反馈，可以有效地达到激励工作重塑行为的目的。JCIS 是由 Kehr 等(2014)设计的旨在通过便捷、低成本、针对性强的网络信息的使用，来促进员工的工作重塑行为的工具。它以自我决定理论(self-determination theory)、用户满意与技术接受模型(user satisfaction and technology acceptance model)为基础，强调通过个体的内部动机的激发，增加系统的用户满意度、感知有用性与感知易用性来达到激励使用者工作重塑动机的目的(Kehr, Bauer, Jenny, Güntert, & Kowatsch, 2013)。举例来说，JCIS 有些类似于我们日常用来推送信息的 app 或公众号，当员工感受到 JCIS 系统中的信息对自己有用，能够使自己发生积极的改变时，他们的使用动机会被激发，就会选择持续不断的使用 JCIS，在潜移默化中不断强化自己的工作重塑行为。

3.2 帮助员工形成良好的重塑认知

Tims, Bakker, Derks 和 van Rhenen (2013)认为，员工需要学会将自己的能力、需求和表现与工作环境进行恰当的匹配。传统的组织更像是一个事务型组织，而非学习型组织，员工整天忙于工作，却忽视了对工作本身的反思与探索，这也是导致个人–环境冲突的重要原因。我们认为，工作重塑的一个重要的理念就是要通过帮助员工对自己的工作进行不断地认知与探索，重新审视自己所面对的工作任务、工作资源与工作要求及其

与自己的能力、兴趣之间的关系，进而转变工作状态，与组织形成良好的匹配关系。Berg 等(2008)认为，工作重塑的训练能够帮助参与者在遇到问题时适当后退一步，用一种全新的、可见的视角来对工作进行重新的解读，以便促使参与者在寻求一系列问题的答案的同时，能够用一种更加清楚、细致、简单的方式，来评价自己在面对日常任务及与任务相关的动机、力量与热情，并做出相应的决策。

从干预的角度来说，帮助员工实现这样的认知转变有两个关键性的环节：工作重塑知识的学习与工作-个人匹配分析。在知识学习环节中，干预人员可以根据自己的干预目的或研究假设自由选择学习内容与学习方式。其中，学习内容主要集中于上述工作重塑的三个理论。学习方式则多种多样，如理论知识的讲授、参与者的分享或是案例学习(Le Blanc, Demerouti, & Bakke, 2017; Sakuraya et al., 2016; van den Heuvel et al., 2015)。通过对工作重塑知识的学习，员工能够了解工作重塑的基本概念与框架。在匹配分析环节中，员工需要使用相关的知识对自己的工作进行分析，并将其与自己的能力和兴趣联系起来，从而对个人与环境间的匹配关系有一个较为完整的了解。具体来说，分析的主要内容包括面临的任务及其特性，组织环境，个人的兴趣、能力和人际关系状况等。其中比较有代表性的分析方式包括：列出自己的工作任务、工作资源与工作要求(van den Heuvel et al., 2015)；根据花费的时间和紧迫性来对工作任务进行分类，然后再根据自己的能力、动机与工作中可能存在的风险因素做出概述，并将它们与任务进行匹配(van Wingerden, Bakker, & Derks, 2016)；从理想的视角来描述自己的工作，从而寻找到工作重塑的意义，并对涉及到的现有工作情境和个人状态进行分析(Berg et al., 2013)。

经过上述两个环节的干预后，员工能够掌握工作重塑的相关知识并深入了解自己的工作与能力，从而将自己转变到工作重塑的架构当中，为后续的干预打好基础。

3.3　培养员工的重塑行为

归根结底，工作重塑是一种行为。在真实的工作情景中，工作独立性、灵活性等工作特征的差异，会显著影响到员工的工作重塑行为(Ghitulescu, 2007; Niessen et al., 2016)。因此，单纯的理论讲解难以真正地帮助员工习得工作重塑行为，任何的干预手段最终都要落实到员工的行为实践上。因此，在帮助员工明确了所处的工作情景，了解到工作重塑的可能性后，干预者所面临的问题是：如何帮助员工制定恰当的工作计划，以高效地习得工作重塑行为？或者说，需要执行什么样的具体的工作重塑策略？

概括地说，工作重塑策略的来源有三类：研究者的理论构思、实际工作情境重塑策略的搜集与他人经验的分享。研究者的理论构思是指干预者通过自身或领域内专家对相关领域的了解，结合某些实际经验所形成的重塑策略。如 Berg 等人(2013)在文献综述的基础上提出了 9 种工作重塑技术，分属于认知界限改变、人际关系界限改变与任务界限改变。其中，认知界限改变技术包括认知扩展、认知聚焦与认知关联；人际关系界限改变技术包括关系建立、关系重构与关系适应；任务界限改变技术包括增加任务、强调任务与重设任务(赵小云, 郭成, 2014)。实际工作情境重塑策略的搜集是指干预者对某一工作领域内从业者所使用的重塑策略进行大规模的搜集。如 Fruwert (2014)选取了科研人员(如博士后、助教)作为自己的研究对象，试图通过工作重塑干预方案来帮助他们应对学术竞争所带给自己的负面影响。她向 10 所荷兰大学共 250 名博士后或助教发放了电子问卷，成功回收 44 份答卷，共 146 条应对策略。这样就为自己的干预方案储备了大量的干预策略。他人经验的分享以 Bandura 的观察学习作为理论基础，在相关的干预中应用得最为广泛。干预者会为参加培训的员工分享他人在现实工作情景中成功的工作重塑案例，或者要求他们分享自己过去的经历，以此来为其他员工提供模板与范例(Sakuraya et al., 2016; van den Heuvel et al., 2015)。

当员工有了这样一个工作重塑策略的数据库或案例集之后，他们就能根据自己的实际工作情境，选择恰当的工作重塑策略，制定切实可行的工作重塑计划。通常，在制定好工作重塑计划后，员工还会被要求在一段时间内根据自己的计划进行实践操作，以此来保证理论知识能够转变为实际的工作重塑行为。

上述三个方面的工作重塑干预内容之间是既存在着差异，又有着紧密的联系。工作重塑动机

的激发是干预的前提，它唤醒了人们参与干预的热情，并发挥着维持的功能，促进了认知与行为的转变，确保了干预效果；工作重塑认知的转变则是干预的核心成分，是重塑行为的重要影响变量，能否帮助参与者建立恰当的认知体系直接决定后续的行为实践的有效性和流畅性；帮助参与者表现出良好的工作重塑行为则是工作重塑的最终目的，无论是工作重塑的动机还是认知只有最终能够落实到具体的行为上才有意义。在实际的干预研究中，研究者既可以单独从其中的一个方面内容入手，也可以在干预活动中涵盖全部的三个方面内容。

4 工作重塑干预的操作流程

现有的工作重塑干预操作流程大体相同，大都采用理论知识学习、计划制定、计划执行、反馈与反思相结合的方式。研究的差异主要在于理论知识学习和计划制定阶段，有的研究选择以界限转变观为理论基础(Sakuraya et al., 2016)，有的则以工作要求−资源观为基础(van den Heuvel et al., 2015; van Wingerden, Bakker, & Derks, 2017b)。为了便于读者对工作重塑干预的操作化流程有一个更深入的理解与应用，这里我们以 van Wingerden 等(2017a)对教师群体所做的一个干预研究为例，详细介绍其操作的具体流程及设计思想。他们的干预方案是基于密歇根大学工作重塑训练(Michigan Job Crafting Exercise; Berg et al., 2008)和工作要求−资源模型设计的，具体包含理论学习、计划制定与独立工作、反馈讨论三个阶段，共 6 个步骤(见图 2)。这一干预方案完整地涵盖了动机激发、认知形成与行为培养这三项内容，具有很强的参考价值。

4.1 理论学习阶段

第一步，学员需要对自己进行个人分析，分析内容包括自己的优势、动机、在团队中的人际关系和贡献，学员间需要为他人的分析结果进行评价与反馈。此外，学员还需要对团队的胜任力做出评价，并回顾与分享团队的成就和值得自己骄傲的地方。

第二步，学员需要对自己的工作进行分析，包括对自己当前面临的所有任务或责任进行总结，并将任务根据所要求的时间进行排序：要求较少的时间、要求中等的时间和花费大量的时间。之后学员还会被要求按照自己的状况对任务进行分类，类别包括自己需要花费大量时间处理的任务、必须经常处理的任务和偶尔需要处理的任务。分类完成后，学员需要判断这些任务中哪些自己可以独立完成，哪些需要与同事合作完成，哪些任务需要被贴上紧急而又重要的标签。完成所有的要求后学员需要将所有结果总结在一张纸上以便于反复观看(van Wingerden et al., 2017a)。

这里的理论学习过程可以看作是对社会认知论的应用。Bandura (1989, 1991)认为学习是个体与环境交互的产物，同时，学习活动常常发生于有可供借鉴的他人经验的情景中。而上述两个步骤所能达成的目的是：对个人因素与环境因素进行分析、通过小组讨论学习工作重塑的相关知识和他人的替代经验，从而更好地激发员工工作重塑行为的发生。

4.2 计划制定与独立工作阶段

第三步，学员需要将自己的优势和动机与他们所面临的任务相匹配。这一步是为了确保学员能够意识到工作任务对他们的优势和动机的强化作用，以便他们将工作中自己的长处和感兴趣的

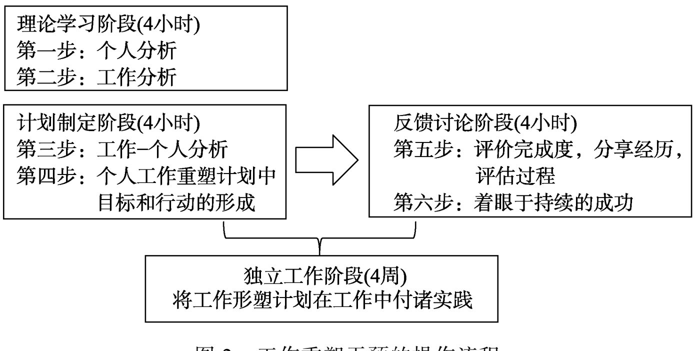


图 2 工作重塑干预的操作流程
(修改自：van Wingerden et al., 2017a)

领域结合在一起。

第四步，学员会被要求构想出工作情境中可能出现的有意义的转变。根据工作要求-资源模型的原则，学员需要讨论哪些改变可以帮助自己增加工作资源和挑战性要求。讨论后，学员需要制定一份工作重塑计划，包括工作重塑的目标和为了增加工作资源和挑战性要求所采取的行动(van Wingerden et al., 2017a)。

上述的第三步是在第一步认识自我和第二步认识工作的基础上，将个人与工作进行匹配，将工作与自己的能力和兴趣联系起来，为后面第四步计划制定打下了更为良好的认知基础。

在完成了上述的四步后，即进入了独立工作阶段。这一阶段可以看作是对工作重塑行为的培养。学员会被要求在实际工作中执行自己的形塑计划，重新塑造自己的工作行为，周期为四周。

这一阶段的核心在于制定一个好的目标并设计出一套可行的方案(van Wingerden et al., 2017a)。其中，Parker, Bindl 和 Strauss (2010)提出的主动性目标设置可以作为主要的参考。Parker 等(2010)认为一个好的目标需要对以下内容进行评估：(1)目标的可行性; (2)目标的意义和重要性; (3)个体能否在实现目标过程中感受到支持。而一个完整的目标执行过程则包括：意识到理想的工作情景-具体、现实目标的设置-切实可行的方案-实际的执行。

4.3 反馈讨论阶段

四周结束后，干预进入反馈讨论阶段。参与者会被邀请参加反馈讨论会议来进行反思与讨论，内容包括自己的成功之处、面临的问题以及解决方式等。这一阶段包括以下两个步骤：

第五步，学员对自己工作重塑计划的完成情况进行评估。第六步，根据第五步的结果评价自己在干预实践活动中，成功地完成了哪些转变并获得了哪些收益，干预实践中面临了哪些困难与障碍，应该如何加以克服等。经过这一阶段，学员分享了自己的经历与收获，并对未来做出了展望。这是在完成工作重塑的行为干预这一内容之后的又一次认知干预，然而它与前面第二、三、四步的认知干预是不同的，是在行动经验之后的深入反思的过程。按照 Posner (1989)所提出的“经验+反思=成长”的教师成长公式，员工们如果仅有行动，而没有之后的反思，那么其行动也只能形成相对肤浅的认识。而工作重塑这种实践的智慧只有通过行动经验的获得，并且以此为基础进一步地深入反馈与思考，通过不断地探索与创造才能获得。

总之，通过上述完整的干预活动，参与的学员可以学会如何通过工作重塑来增加自己的工作资源和挑战性要求，并且通过实践活动将其付诸于实施。值得一提的是，从干预研究的发展趋势来看，干预的流程操作会变得越来越精细，针对性和综合性也越来越强。这里的针对性是指会根据干预的目来设计有针对性的干预措施与方法。例如，如果研究的目的是为了提升员工的工作投入，那么干预者在理论学习阶段就会选择将理论进行拆分，只选取与工作投入密切相关的维度(如增加工作资源、增加挑战性压力)，放弃无关维度(如减少阻碍性压力)。实际上，选择增加工作资源和挑战性压力就是调节定向观中促进定向形塑的内容，这也与工作重塑理论的发展趋势相印证。综合性是指干预过程中使用的干预手段或分析形式变得综合化和多样化。随着干预研究的丰富，越来越多的有价值的信息或范例开始出现，研究者在进行干预时有了更为多样化的选择。如在工作分析阶段，研究者可以选择的分析方式越来越多，既可以选择工作资源-要求分析，也可以从所需时间角度对工作加以分类，或者将多种方式加以结合。

5 研究展望

经过了 10 余年的研究，工作重塑领域已然积累了一定的成果，干预方向的研究也开始起步。然而，目前工作重塑干预研究还存在很多问题没有得到有效解决，期待着以后的研究者进一步深入探讨。

首先，工作重塑的概念、结构与相应的测量工具仍不够完善。作为干预方案的根基，工作重塑的概念、结构与测量工具已经无法满足工作重塑干预的需求，这在很大程度上制约着干预研究的进一步发展(张春雨，韦嘉，陈谢平，张进辅，2012)。例如 van den Heuvel 等(2015)的干预研究中，尽管从后测的结果来看，员工对发展机会的感知、领导-成员交换、自我效能感等都得到了显著的提高，在一定程度上证明了干预的有效性，但员工在工作重塑量表上的分数却并没有提高，

最终影响了干预方案的影响力。van den Heuvel 等认为其中一个很重要的原因是研究所使用的量表不够细致具体，一些员工报告出的具体的行为本该属于工作重塑的范围，但由于测量工具的限制，员工并没有意识到自己的行为可以和工作重塑联系起来。所以，后测的结果并未反映出员工工作重塑行为有显著的提高。这提醒今后的研究者必须继续完善工作重塑的理论架构并开发出信效度令人满意的测量工具。

其次，干预方案的纳入因素亟待丰富。相较于干预研究，对于工作重塑影响因素的研究更为丰富与成熟，如人格(Bakker et al., 2012; Bell & Njoli, 2016; Bipp & Demerouti, 2015)、心理资本(van de Riet, 2015)、任务的依赖性与独立性(Ghitulescu, 2007; Niessen et al., 2016)等。实际上这些工作重塑的影响因素都可以用来作为干预方案设计的考虑要素。譬如研究者可以根据人格特征对参与者进行分类，采用针对性更强的干预手段，使得干预的收益扩大化。

再次，干预的具体操作形式还过于粗放单一，有待于不断细化。现有的干预研究的整体设计大同小异，基本上都是采用单一的类似于员工培训的方式。但事实上，也许仅仅一个小的改变，就可能会产生很大的不同。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)认为，只要改变工作中的任意元素，员工的工作就可以得到重新的塑造；Tims 和 Bakker (2010)也认为一些工作中细节的改变就会促进员工的工作重塑行为。因此，研究者可以尝试仅操纵实际工作中的某个或某些变量来达到自己的研究目的。同时，研究者还需要不断寻求新的突破，针对不同的群体，在不同的情境下发掘不同的干预方案。如研究者可以从价值观的角度出发，面向处于组织价值观内化重要阶段的新入职的员工，通过操纵社会化策略，对新员工进行价值干预。

最后，网络平台的使用与干预方案的优化。在网络遍布全球的今天，如果能够使用好网络这个工具，对工作重塑行为的促进作用将不可估量。传统干预方案的实施往往需要消耗极大的人力、物力、时间与精力成本，且在很多情况下干预的效果难以长期维持，这在很大程度上限制了工作重塑理论在实际工作中的应用。而这些问题在“互联网＋”的时代有可能得到有效的解决，如上文中提到的基于网络的订制反馈和 JCIS，都是基于互联网平台来进行干预，从而减少干预成本，获得更好的干预效果。之后的研究者需要注重运用现代化网络平台来优化自己的干预研究。

参考文献

姚琦，乐国安. (2009). 动机理论的新发展：调节定向理论. *心理科学进展, 17*(6), 1264–1273.

尹奎，孙健敏，徐贯英. (2016). 工作重塑对工作投入的影响：基于优势比较分析方法. *商业经济与管理,* (8), 24–33.

张春雨，韦嘉，陈谢平，张进辅. (2012). 工作设计的新视角：员工的工作重塑. *心理科学进展, 20*(8), 1305–1313.

赵小云，郭成. (2014). 工作重塑：获得意义性工作及个人成长的新途径. *心理科学, 37*(1), 190–196.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359–1378.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *The American Psychologist, 44*(9), 1175–1184.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 248–287.

Bell, C., & Njoli, N. (2016). The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management, 14*(1), a702.

Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2008). *Job crafting exercise*. University of Michigan: Center for Positive Organizational Scholarship. Retrieved July 3, 2017, from http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). Washington, DC: American Psychological Association.

Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(4), 631–655.

Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2017). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*. doi: 10.5465/amj.2015.0604

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237–247.

Fruwert, R. M. (2014). *How can researchers cope with the*

academic competition? -Testing a job crafting intervention (Unpublished doctorial dissertation). University of Amsterdam.

Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Unpublished doctorial dissertation). University of Pittsburgh.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*, 1280–1300.

Kehr, F., Bauer, G. F., Jenny, G. J., & Güntert, S. T. (2014). Enhancing health and productivity at work: Towards an evaluation model for job crafting information systems. *Proceedings of the 22nd European Conference on Information Systems (ECIS)*, Tel Aviv, Israel.

Kehr, F., Bauer, G. F., Jenny, G. J., Güntert, S. T., & Kowatsch, T. (2013). Towards a design model for job crafting information systems promoting individual health, productivity and organizational performance. *Proceedings of the Pre-ICIS 2013, SIG-Organizational Systems Research Association (OSRA) Workshop*, Milan, Italy.

Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organizations. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (3rd ed., pp. 48–63). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016a). *Promotion- and prevention-focused job crafting: A theoretical extension and meta-analytical test of the job demands-resources job crafting model*. Paper presented at the 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016b). The conceptualization and measurement of job crafting: Validation of a German version of the job crafting scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 60*(4), 173–186.

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142–152.

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology, 23*(1-2), 25–36.

Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287–1313.

Noar, S. M., Benac, C. N., & Harris, M. S. (2007). Does tailoring matter? Meta-analytic review of tailored print health behavior change interventions. *Psychological Bulletin, 133*(4), 673–693.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856.

Petrou, P., & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International, 20*(2), 102–118.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206315624961

Posner, G. J. (1989). *Field experience: Methods of reflective teaching*. White Plains, NY: Longman, Inc.

Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology, 4*(1), 49.

Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being, 5*, 7.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427–454.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44–53.

Vandelanotte, C., de Bourdeaudhuij, I., & Brug, J. (2007). Two-year follow-up of sequential and simultaneous interactive computer-tailored interventions for increasing physical activity and decreasing fat intake. *Annals of Behavioral Medicine, 33*(2), 213–219.

van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 511–532.

van de Riet, J. J. (2015). *Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity* (Unpublished doctorial dissertation). Eindhoven University of Technology.

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 686–701.

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017a). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 164–174.

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017b). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 26*(1), 107–119.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 25*(3), 353–362.

Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 672–685.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281–302). West Yorkshire, UK: Emerald Group.

The interventions of job crafting: A cultivation of employees' work initiative

XU Changjiang; CHEN Shi

(*Department of psychology, Zhejiang Normal University, Jinhua* 321004, *China*)

Abstract: The job crafting theory emphasizes that employees' spontaneity and initiative to reshape their work from the bottom up. Within the realm of organization behavior, how to intervene the job crafting of employees has garnered the most attention in recent years. In the current intervention research, the intervention mainly includes three aspects: motivating employees' crafting motivation, helping employees to form a good crafting awareness and cultivating employees' crafting behavior. These three aspects are closely connected, and researchers can choose to intervene in one area or in all three areas. Job crafting intervention can be implemented through theory learning, plan making and executing, feedback and discussion. Future research needs to continue to explore the concept, structure and measurement tools of job crafting, provide support for intervention research, enrich the types of intervention research, improve intervention research techniques, and try to use modern science and technology resources to promote the modernization of intervention research.

Key words: job design; job crafting; intervention